



**L'Observatoire de l'Emploi
et des Métiers en Mutualité**

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

**Déclinaison prospective et analyses
dédiées aux fonctions assurantielles**

Livret dédié aux fonctions Développement Commercial
Janvier 2026

SUITE DE L'ÉTUDE PROSPECTIVE TRANSVERSE À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS ET MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ

Dans un contexte de profondes mutations du secteur mutualiste et face aux enjeux d'évolution actuels, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a lancé une étude prospective afin d'identifier les facteurs de transformation impactant les mutuelles, les axes d'évolution prospectifs en découlant, et ainsi répondre à la problématique : **Quel modèle pour les mutuelles à horizon 2032 et comment préparer les métiers dès aujourd'hui ?**

Cette étude prospective, à la démarche innovante, se déroule sur trois ans et porte sur l'ensemble des périmètres de la Mutualité et de leurs activités associées : Assurantiel ; Sanitaire, social et médico-social ; Représentation et coordination de mutuelles. La problématique soulevée par l'étude nécessite une réponse en deux temps. Dans un premier temps, il s'est agi de mettre en lumière les enjeux et transformations majeurs auxquels font face les mutuelles et dans quelle mesure ils pourraient avoir un impact sur leur stratégie et leur activité. **Dans un second temps, à travers des phases d'analyses spécifiques par famille professionnelle, il s'agit de montrer comment les choix opérés et objectifs stratégiques poursuivis par les mutuelles ont eux-mêmes un impact sur les activités et compétences des métiers.** Ce document est la synthèse de l'analyse spécifique sur les fonctions Développement commercial.

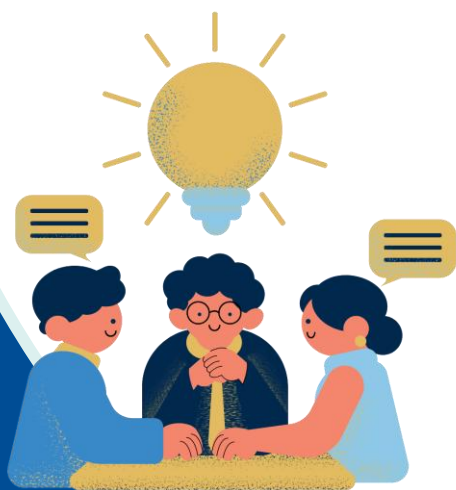
Fruit d'une démarche collaborative, mobilisant les acteurs de la branche et une dizaine d'experts métiers, le scénario de référence et les différents axes d'évolution prospectifs ont été déclinés à la maille de la famille Développement commercial. Ce travail a permis de donner à voir les évolutions pressenties du positionnement et du rôle de leurs fonctions au sein des organisations mutualistes. (Partie 1).

Une analyse relative à **l'évolution pressentie des activités des fonctions Développement commercial, de leurs métiers et leurs compétences** a également été réalisée, ayant permis l'identification de métiers émergents (Partie 2).

Enfin, un **diagnostic d'attractivité et de fidélisation des fonctions Développement commercial** en Mutualité a pu être également posé permettant l'identification d'un plan de préconisations adapté (Partie 3).

1

*Scénario de référence
et axes d'évolution prospectifs
appliqués aux fonctions
Développement commercial*





LE SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE DES MUTUELLES À HORIZON 2032 ADAPTÉ AUX FONCTIONS DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

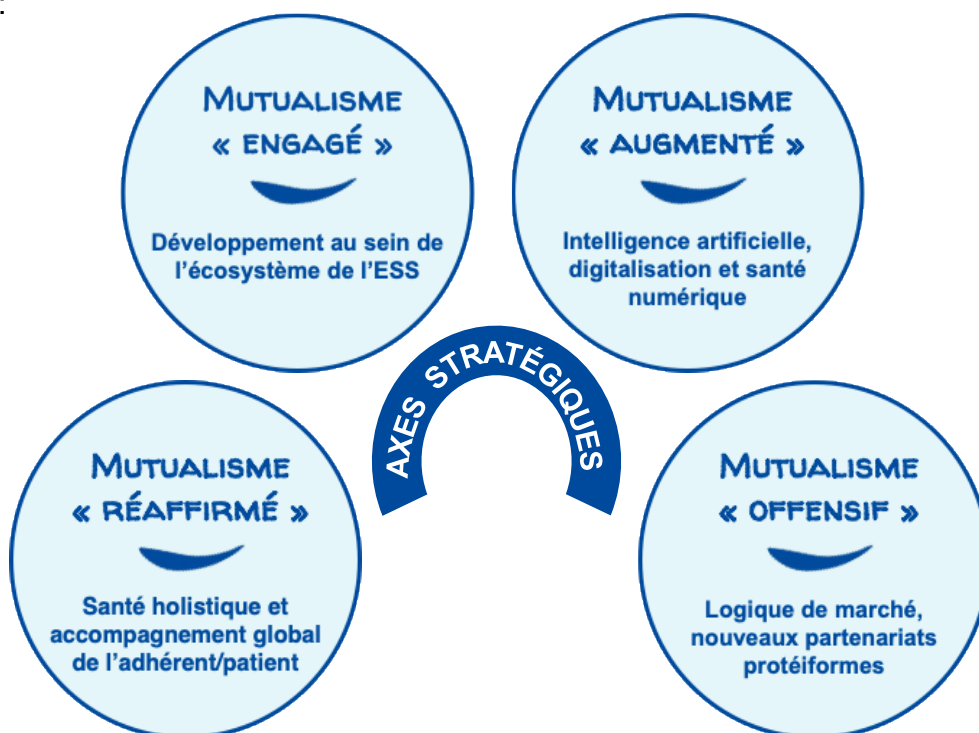
« Vers un rôle d'assembler innovant et engagé au service de la santé et des solidarités de demain »

Forts de ce scénario stratégique de référence identifié lors de la phase n°1 de l'étude, les experts métiers Développement commercial se sont appliqués à le décliner, se retrouvant autour d'une vision commune adaptée à leurs fonctions à horizon 2032 :

« Vers un **rôle clé de conseil** pour promouvoir des **solutions diversifiées** (Prévention / Assurance / Services) en ligne avec les besoins globaux des adhérents et des entreprises »

- La fonction Développement commercial évolue vers un rôle de **partenaire de vie des personnes et de partenaire RH des entreprises** et de leurs salariés.
- Elle contribue à la réalisation de cette vision commune en devenant le **promoteur d'un assemblage de produits et services** pour proposer des offres intégrées et personnalisées à destination des adhérents et des entreprises.

Cette vision du rôle et du positionnement des fonctions Développement commercial à horizon 2032 peut se matérialiser au sein de chacun des axes stratégiques prospectifs identifiés lors de la phase n°1 :





MUTUALISME « RÉAFFIRMÉ »

Santé holistique et
accompagnement global
de l'adhérent/patient

Le mutualisme « réaffirmé » met en valeur la dynamique de **réaffirmation de la solidarité et du positionnement d'acteur global de la santé pour les mutuelles**. Cette approche réaffirmée intègre la notion de santé holistique, en portant une attention particulière à toutes les dimensions de la vie de l'adhérent/patient au sein de sa communauté et de son écosystème.

Les fonctions Développement commercial seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur et ont été identifiées comme jouant un rôle de pilote et de promoteur. Elles seront fortement impliquées dans le pilotage, la conception et la mise en œuvre des actions et des projets pour :

- Délivrer un **accompagnement global et personnalisé** pour les personnes et les salariés, en allant au-delà de l'assurance de personnes et en propo-

sant des solutions de prévention et d'accompagnement, dans les territoires ou en entreprise ;

- Promouvoir une **gamme diversifiée de produits et services** de santé adaptés aux besoins spécifiques des adhérents, des entreprises et de leurs salariés ;
- Mener des **campagnes commerciales qui mettent en avant une approche globale** de la santé, incluant la prévention, le bien-être mental et physique ;
- Développer la **prévention et la santé au travail** ;
- Établir des **partenariats avec des acteurs de la santé et/ou des opérateurs de services** pour renforcer l'offre de services et améliorer l'accompagnement des adhérents et des entreprises.

MUTUALISME « ENGAGÉ »

Développement au sein de l'écosystème de l'ESS



Le mutualisme « engagé » invite les mutuelles à **s'engager résolument dans une stratégie de reconquête et d'ancrage** au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS), en valorisant notamment les synergies entre les différents acteurs du secteur mutualiste, en particulier entre les différents livres.

Dans ce cadre, les fonctions Développement commercial seront sollicitées pour accompagner les transformations du secteur. Leur contribution à cet axe pourra se décliner :

- Promouvoir des **offres de prévention et d'accompagnement des adhérents et des entreprises** en s'appuyant, si nécessaire, sur l'expertise de partenaires issus de l'économie sociale et solidaire ;
- Adopter des **pratiques commerciales durables** au sens de la RSE, soucieuses de l'intérêt supérieur de l'adhérent et des salariés ;
- Participer à **des réseaux territoriaux ou des réseaux d'entreprises enga-**

gés sur les thématiques sanitaires, sociales et sociétales ;

- Positionner leur mutuelle comme un **véritable partenaire de vie**, à l'échelle des territoires ou des entreprises, pour permettre aux individus de faire face aux aléas de l'existence, en mobilisant l'ensemble des partenaires associatifs ;
- **Dynamiser les relations avec les délégués mutualistes** et entreprendre des actions communes autour de l'action sociale, de la prévention et de la promotion de la santé.

Un point d'attention nécessite toutefois d'être souligné : dans le contexte actuel, marqué par des offensives réussies de nouveaux entrants sur des périmètres autrefois « réservés » à la sphère mutualiste, les mutuelles devront faire valoir leurs spécificités et faire reconnaître leur engagement auprès des attributeurs publics ou privés de marchés de protection sociale.

MUTUALISME « AUGMENTÉ »

Intelligence artificielle,
digitalisation et santé
numérique



Le mutualisme « augmenté » se concentre sur **l'intégration et le développement rapide des outils technologiques** au sein des organisations.

Les fonctions Développement commercial seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations technologiques du secteur à horizon 2032.

Elles pourront ainsi :

- **Mettre à contribution l'intelligence artificielle** au service de l'automatisation des process de vente et de souscription ;
- Contribuer à la mise en œuvre de la **digitalisation des parcours de vente** ;
- **Développer des méthodes de qualification et de prospection « augmentées »** par l'intelligence artificielle et le digital ;

- **Faire la promotion d'offres de santé numérique**, notamment dans le domaine de la prévention ;
- Développer des **partenariats avec des opérateurs de services**, soit en vue d'optimiser les parcours d'acquisition, soit en vue de proposer des offres additionnelles répondant aux besoins des adhérents et des entreprises.

Les opportunités soulignées par le « mutualisme augmenté » ne doivent toutefois pas reléguer au second plan la réalité des impacts de la mise en application de l'IA au sein des organisations mutualistes, notamment sur les emplois (exemples : logiciel générant automatiquement des réponses personnalisées aux adhérents ou prospects, adhérents qui deviendront à terme de plus en plus habitués à des usages et des interactions ne nécessitant plus nécessairement de contacts humains, notamment chez les jeunes générations).



MUTUALISME « OFFENSIF »

Logique de marché,
nouveaux partenariats
protéiformes

Le mutualisme « offensif » propose une réponse stratégique des acteurs, articulée autour d'une **approche offensive et s'inscrivant dans une logique compétitive de marché**, en mettant l'accent notamment sur le développement d'une **réelle « culture client »**, notion déjà prégnante depuis plusieurs années.

Les fonctions Développement commercial ont été identifiées comme jouant un rôle de pilote, c'est-à-dire que la famille sera fortement impliquée dans la conception, le pilotage et la mise en œuvre des actions relevant de cet axe :

- Promouvoir des **solutions diversifiées (prévention / assurance de personnes / services)** en vue de **valoriser le portefeuille client** et **maximiser le multi-équipement** ainsi que la fidélisation des adhérents et des entreprises ;
- **Exploiter tout le potentiel offert par les nouvelles stratégies d'acquisition** digitale des adhérents et des entreprises ;
- **Améliorer l'expérience prospect / client à chaque point de contact**,

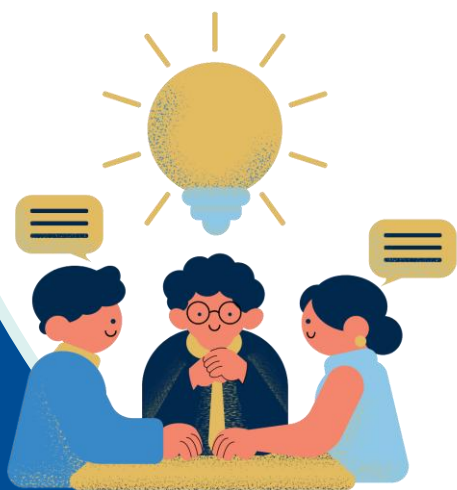
notamment en proposant une expérience client omnicanale plus riche et personnalisée incitant à la souscription ou la fidélisation ;

- **Développer de nouveaux partenariats** pour se diversifier et s'appuyer sur des acteurs spécialisés, en signant des chartes mutualistes partagées ;
- **Développer des partenariats de distribution croisés** et les **relations avec le courtage** ;
- **Former des alliances avec d'autres familles d'acteurs** pour répondre aux grands appels d'offres publics (PSC) et privés (branches professionnelles).

Ces modes d'action, en termes de montage d'alliances et de partenariats protéiformes, présentent naturellement des risques et des questions structurantes à ne pas négliger : Quelle est l'image renvoyée par la mutuelle dans le cadre d'alliances ? Quel est le risque de dilution de notoriété et de positionnement ? Quelle place réelle est occupée par la mutuelle au sein du dispositif de partenariat ?

2

Évolutions pressenties des activités, métiers et compétences des fonctions Développement commercial





L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE IMPACTERA LE PLUS LES ACTIVITÉS DES FONCTIONS DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

1

Le développement et l'intégration de l'intelligence artificielle

Impact
très fort

D'ici 2032, l'intelligence artificielle (IA) révolutionnera les mutuelles. Son intégration se traduira par l'utilisation de technologies avancées, telles que le Machine Learning et l'analyse prédictive, pour mieux comprendre les attentes des prospects, adhérents et entreprises, susciter la souscription et la fidélisation, personnaliser les campagnes de souscription et optimiser la diffusion de l'information dans un contexte concurrentiel renforcé.

Impacts pressentis sur l'ensemble de la chaîne d'activités des fonctions Développement commercial

- **Conception de produits et services**, en lien avec les services Marketing : grâce à l'automatisation de la segmentation et du ciblage des campagnes de marketing
- **Activités de conquête commerciale**, que ce soit sur un **mode « push »** (proposition pro-active) de prospection et de génération de contacts qualifiés) ou sur **un mode « pull »** de réponses aux appels d'offres
- **Process de vente et de souscription** dans leurs dimensions **juridiques, actuarielles et contractuelles** qui vont être fortement algo-rythmés
- En matière de fidélisation, **analyse prédictive des besoins des adhérents / entreprises et salariés** qui facilitera la définition et la promotion de nouvelles offres de services adaptés
- Des **activités de pilotage de la performance commerciale grandement facilitées par l'intégration de l'IA** qui démultipliera les capacités de restitution multi-dimensionnelle et multi-granulaire des données
- Concernant les méthodes de vente, la **formation des commerciaux** qui pourra s'appuyer sur les possibilités offertes par l'IA (parcours e-learning)

Tous ces développements soulèvent des problématiques majeures pour les mutuelles qui prennent en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité (art. L111-1 du Code de la Mutualité). Les questions liées à la mesure de l'empreinte numérique, à la sobriété énergétique, à la protection des données personnelles et à la pérennité de l'emploi seront des défis à relever. Une attention particulière devra être portée à l'accompagnement des parcours professionnels en l'inscrivant dans un pilotage rigoureux.



D'AUTRES FACTEURS SERONT DÉTERMINANTS POUR LES ACTIVITÉS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

2

L'évolution du système de santé

Les changements dans les politiques de santé publique et la réforme de l'hôpital, l'évolution du rapport entre le régime obligatoire et le régime complémentaire, les avancées technologiques médicales et les nouvelles attentes des patients en matière de soins obligent les organismes mutualistes à adapter leurs offres pour rester pertinentes. En outre, au regard du « virage préventif » souhaité par les pouvoirs publics, les organisations intensifient leurs efforts en matière de prévention.

**Impact
très fort**

Impacts pressentis sur les activités Développement commercial

- En matière de **conception de produits et services**, participation à toute nouvelle **ingénierie sociale de conception de services** de prévention, de promotion de la santé et d'accompagnement des entreprises / adhérents.
- Des **activités de conquête commerciale et de fidélisation** pour gagner en compétitivité, en différenciation et en pertinence
- Dans un esprit serviciel, **élargissement des activités de détection et d'animation de partenariats** avec de nouveaux acteurs plus ou moins éloignés du champ traditionnel de l'assurance de personnes
- En matière de **pilotage de la performance commerciale**, suivi de nouveaux indicateurs de souscription et d'utilisation des nouveaux services
- Découverte de **nouvelles approches empathiques** et de **nouvelles méthodes de vente holistiques** centrées sur la compréhension fine des besoins sanitaires et sociaux des individus, des familles et des entreprises.

3

Le consumérisme

Face aux exigences accrues des adhérents et des entreprises en matière d'optimisation des coûts de leur mutuelle et de recherche d'un rapport qualité / prix optimal, les fonctions commerciales devront jouer un rôle de conseil et de pédagogue.

**Impact
très fort**

Impacts pressentis sur les activités Développement commercial

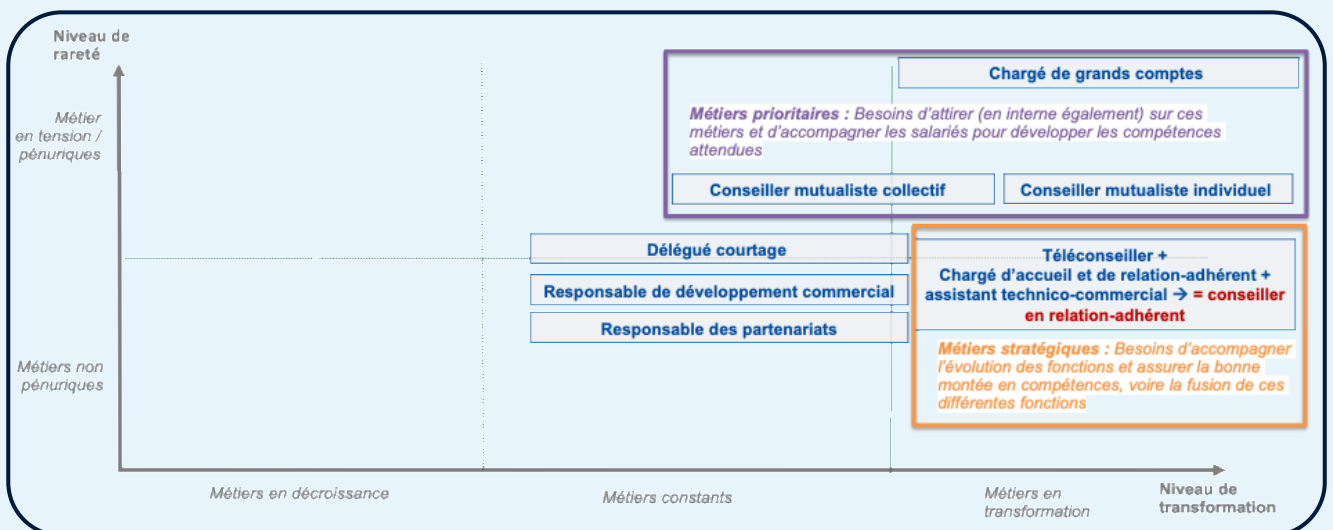
- Promotion de **politiques de tarification**, tournée vers la recherche d'équilibre et de pérennité à long terme ;
- Promotion d'**offres de services**, notamment en termes d'impacts sur la sinistralité et la maîtrise de la trajectoire d'évolution des coûts ;
- Valorisation de **plateformes de gestion au service d'une qualité de service de haut niveau** et d'un transfert de charges administratives vers les clients finaux réduit à sa portion congrue.

CES FACTEURS INVITENT À PENSER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS DES FONCTIONS DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

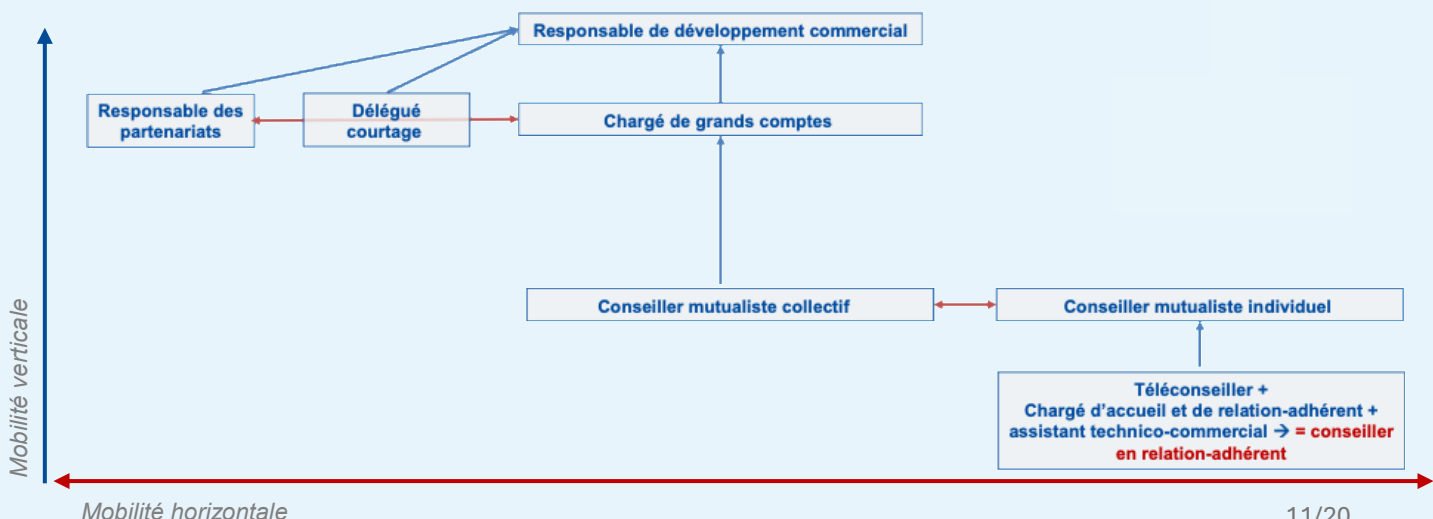
L'identification de neuf métiers clés pour la famille Développement commercial a permis d'étudier la majorité des activités et tâches menées par ces fonctions :

- Responsable / Directeur commercial
- Assistant technico-commercial
- Téléconseiller
- Chargé d'accueil et de relation client / adhérent
- Conseiller mutualiste en individuel
- Conseiller mutualiste en collectif
- Chargé de grands comptes
- Responsable des partenariats
- Délégué courtage

La matrice suivante retrace les différentes évolutions pressenties sur les métiers Développement commercial à horizon 2032 :



Le tour d'horizon de ces métiers permet également de tracer les contours d'une première cartographie des **mobilités possibles au sein de cette famille de métiers** :



CES FACTEURS INVITENT À PENSER ÉGALEMENT L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES AUX FONCTIONS DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



Ces évolutions des métiers s'accompagneront également de nouvelles compétences à développer à horizon 2032 :

- Des **compétences techniques renforcées** autour de l'IA et des outils digitaux, la maîtrise des règles socio-fiscales, de tarification et de souscription ainsi que de gestion partenariale ;
- Des **compétences relationnelles nécessaires** autour de la création et l'animation de réseau, la maîtrise de techniques d'influence et d'écoute ;
- Des **compétences mutualistes importantes** autour de la valorisation du modèle mutualiste auprès de l'ensemble des parties prenantes des fonctions Développement commercial ;
- Des **compétences transversales** autour de la pédagogie attendue des fonctions Développement commercial ainsi que l'animation et la facilitation des échanges transverses inter-équipes.

En synthèse, trois constats majeurs s'imposent :

- Les métiers commerciaux vont accélérer leur **transition d'un modèle historique B to C (individuel) à un modèle B to B to C** ;
- Le **développement du « grand » collectif** crée un besoin majeur en termes de recrutements de profils compétents pour promouvoir et vendre des contrats sur mesure et entretenir une **relation de conseil de haut niveau** avec de grandes entreprises, collectivités ou administrations, à l'image du chargé de grands comptes ;
- Les métiers associés au « back-office » commercial individuel vont avoir tendance à se transformer pour ne former, à terme, qu'un seul et même métier : **le conseiller en relation-adhérent**, marchepied pour évoluer vers une fonction de conseiller mutualiste individuel.

DES MÉTIERS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL IDENTIFIÉS EN TRANSFORMATION À HORIZON 2032



Un métier en transformation est défini comme un métier existant dont le nombre d'activités n'a pas nécessairement augmenté mais dont le contenu des activités et des compétences associées évolue fortement.

Conseiller mutualiste collectif

Certaines activités seront amenées à évoluer et prendre de l'ampleur comme :

- La **prospection et l'analyse de marché**
- La **vente** en veillant à sélectionner des **offres adaptées** aux entreprises, négocier des **offres multi-produits**, prendre en compte les contraintes réglementaires et valorisation l'image de la mutuelle
- **L'accompagnement des services RH** et d'apport d'expertise sociale, socio-fiscale
- Le **suivi technique et de surveillance** du portefeuille

Chargé de grands comptes

Certaines activités seront amenées à évoluer et prendre de l'ampleur comme :

- La **prospection et l'analyse de marché**
- Les **réponses à des appels d'offres** sur la protection sociale
- **L'accompagnement des services RH** et d'apport d'expertise juridique, socio-fiscale
- La **promotion des services** en matière de prévention, de promotion de la santé et d'accompagnement social
- Le **suivi technique et de surveillance** du portefeuille
- Le **suivi de la relation de service** avec les entreprises

Conseiller mutualiste individuel

Si le cœur d'activités va rester analogue, certaines des activités seront amenées à poursuivre leur évolution comme :

- **L'analyse de la situation** d'un adhérent ou d'un prospect
- La **promotion d'une offre multi-produits et multi-services** de protection sociale et d'accompagnement, adaptée aux besoins des particuliers
- La **vente de contrats adaptés**
- La valorisation de l'image et de l'offre de services de la mutuelle
- **L'analyse de marché**
- Le **suivi et le reporting** de son activité

Conseiller en relation-adhérent

*Les métiers de téléconseiller, chargé d'accueil et de relation adhérent et d'assistant technico-commercial auront des évolutions particulières. Ils tendront vers **plus de polyvalence** et combineront leurs activités et compétences au sein d'un **métier unique de « conseiller en relation-adhérent »**.*

Au regard de la montée en puissance des outils technologiques permettant de rationaliser les activités bureautiques, la **dimension relationnelle** de ce métier unique sera clé. Son cœur d'activités évoluera vers **plus de prise d'initiatives au niveau commercial** et vers **plus de possibilités au niveau des modalités de contact** avec les adhérents.

D'AUTRES MÉTIERS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL IDENTIFIÉS COMME CONSTANTS À HORIZON 2032



Un métier constant est un métier dont le nombre d'activités n'a pas nécessairement augmenté et dont le contenu des activités et des compétences reste relativement constant.

Responsable / Directeur commercial

Bien que le métier n'évoluera pas dans son périmètre d'attributions, certaines de ses activités seront amenées à évoluer comme :

- Le **lobbying** auprès de donneurs d'ordre publics et privés, d'institutions et de cercles d'influence professionnels, voire auprès des partenaires sociaux
- Le montage et l'**animation de réseaux de partenaires**
- Le **pilotage de la performance commerciale** par un usage conjugué du numérique et de l'IA ;
- L'**animation des équipes** commerciales;
- La **coordination transverse avec les directions** marketing, technique, gestion et informatique.

Responsable des partenariats

Il s'agit d'un métier qui a déjà beaucoup évolué dans son périmètre d'attributions ces dernières années et qui continuera d'évoluer à horizon 2032. Les fondamentaux de son activité demeureront analogues mais certaines activités prendront de l'ampleur :

- Les activités liées au **sourcing et à la recherche de partenariats**
- L'**animation et de suivi des partenariats** d'offre et des partenariats de distribution
- La **représentation de la mutuelle** dans les cercles d'influence et salons professionnels
- La **coordination transverse** en interne avec les équipes commerciales, marketing, gestion et informatiques
- Le **suivi des résultats et de reporting** de ses actions

Délégué courtage

Fonction de plus en plus présente au sein de la Mutualité, la nature des activités principales du Délégué courtage ne va pas être amenée à évoluer sensiblement.

*Au regard de l'intensification de la concurrence sur le marché de l'assurance de personnes et de la position privilégiée des courtiers en termes de proximité avec les clients finaux, ce métier risque d'être **confronté à une tension relative en matière de recrutement**, la pratique du courtage étant également bien ancrée auprès de la concurrence, qu'elle émane des groupes de protection sociale ou des compagnies d'assurance.*



L'IDENTIFICATION DE MÉTIER ÉMERGENTS AU SEIN DES FONCTIONS DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



Les métiers émergents :

- soit sont apparus très récemment dans l'entièreté de leurs activités
- soit découlent d'une hybridation de plusieurs métiers ou d'une recomposition complète de leurs activités et compétences

Les travaux ont permis d'identifier une liste de métiers émergents envisageables qui pourront potentiellement façonner l'avenir des fonctions commerciales. Globalement, les experts métiers considèrent tous ces métiers émergents comme faisant partie d'un champ des possibles qui devra relever toutefois de choix organisationnels propres à chaque mutuelle :

PREVENTION & SERVICES

Conseiller commercial en prévention
santé

Responsable promotion santé en
entreprise



Ces métiers sont situés à la lisière de la famille de métiers de la prévention et de la promotion santé. Le choix d'intégrer ces compétences au sein des directions commerciales, constituerait un **signe fort de l'intérêt de développer des approches nouvelles et globales** de développement autour d'offres mixtes.

APPROCHE GLOBALE & PRO-ACTIVE POUR CONQUERIR ET FIDELISER

Chef de produit épargne
santé/prévoyance

Conseiller expert polyvalent

Spécialiste engagement et
fidélisation client



L'émergence de ces métiers démontre la nécessité pour les mutuelles de reconsidérer demain tous leurs métiers associés aux enjeux de croissance dans un **esprit de transversalité et de fluidité en matière de passerelles professionnelles**.

BASCULE VERS LE « GRAND » COLLECTIF

Conseiller protection sociale

Conseiller partenariats et
influences professionnelles



La bascule de l'individuel vers le collectif obéit à la même logique : ces métiers ne seront pas nécessairement rattachés à des directions commerciales et pourront bénéficier d'une **plus grande autonomie opérationnelle au sein des organigrammes**.

EN SUPPORT & EN TRANSVERSE

Chargé de pilotage de la
performance commerciale

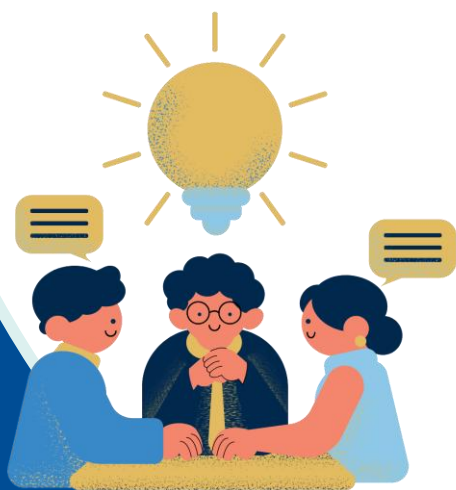
Chargé de méthodes de vente /
responsable école des ventes



Enfin, les nouveaux métiers émergents associés aux fonctions support du développement commercial seront eux aussi **tributaires de choix organisationnels** en fonction des enjeux de la mutuelle et de son positionnement.

3

Plan de préconisations en matière d'attractivité et de fidélisation des fonctions Développement commercial

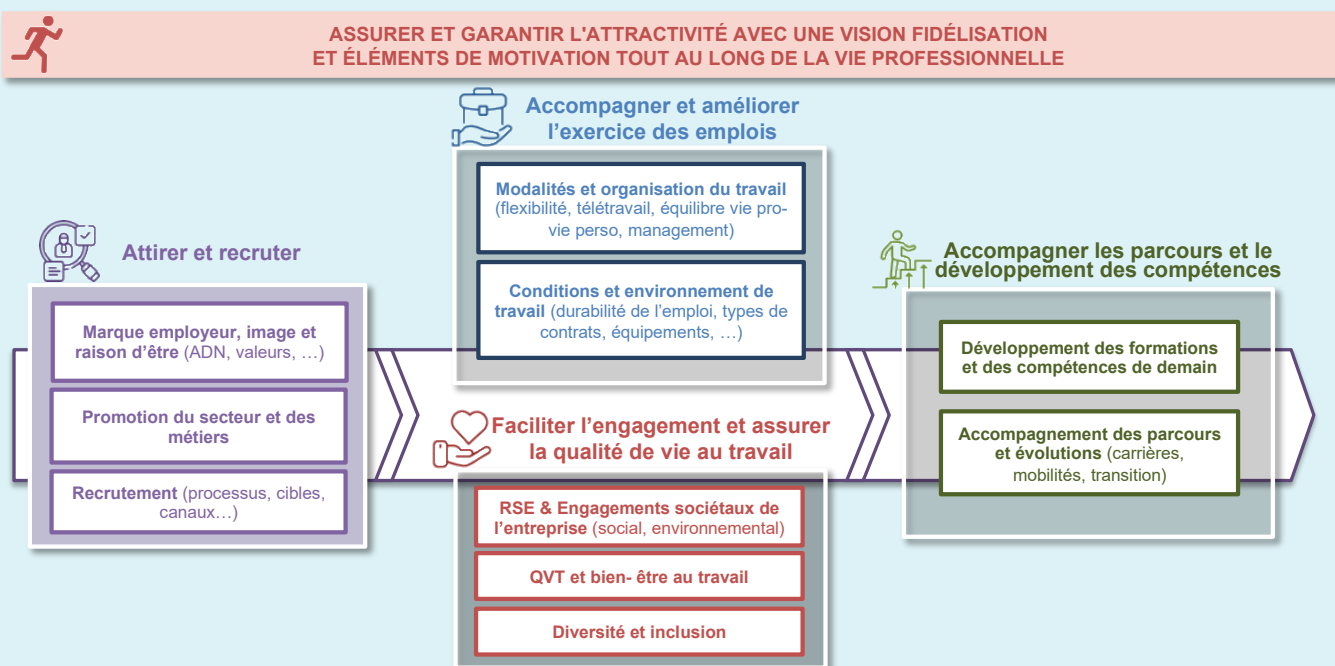


DIAGNOSTIC D'ATTRACTIVITÉ DES FONCTIONS DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL EN MUTUALITÉ

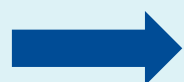


Dans un contexte marqué par une intensification de la guerre des talents, par des difficultés croissantes rencontrées par toute entreprise pour fidéliser les compétences dont elles ont besoin, auxquelles s'ajoutent des attentes renforcées des salariés au travail, il était nécessaire de mener, en parallèle du temps d'analyse prospective, un **diagnostic d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des salariés du Développement Commercial.**

Ce diagnostic a été mené en investiguant les différents critères pour attirer, recruter, accompagner et fidéliser les salariés tout au long de leurs parcours professionnels. Ce cadre a été utilisé comme base de travail afin de nourrir les réflexions et d'affiner des recommandations propres au secteur de la Mutualité, à ses organisations et à ses enjeux :



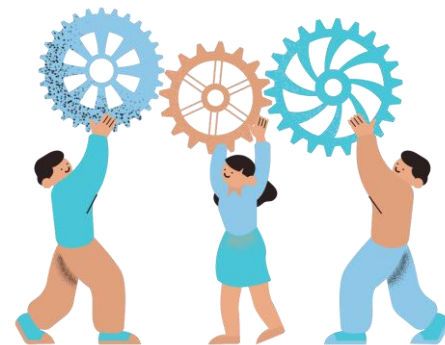
L'analyse détaillée de chacun de ces critères pour les fonctions Développement commercial est consultable sur le rapport d'étude dédié.



Issus de ce diagnostic, les principaux leviers d'attractivité de la Mutualité pour le Développement commercial



PLAN DE PRÉCONISATIONS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



Sur la base des résultats issus du diagnostic partagé, a été élaboré un **plan de recommandations pour attirer, fidéliser et accompagner les parcours des salariés des fonctions Développement commercial** de la Mutualité à horizon 2032 qui s'articule de manière synthétique autour d'une idée-force :



CRÉER, VALORISER & ACCOMPAGNER DES PARCOURS PROFESSIONNELS MUTUALISTES DIFFÉRENCIANTS, PORTEURS DE SENS ET D'ÉPANOUISSEMENT

Ce plan est porté par une ambition commune aux organisations mutualistes, alimentée par quatre grands domaines d'actions, porteuse de sens pour l'ensemble des fonctions Développement commercial. Chaque grand domaine d'actions se détaille en recommandations stratégiques :



Attirer et recruter

Quatre recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre à leurs enjeux d'attractivité et de recrutement des fonctions commerciales

Améliorer la visibilité du secteur mutualiste, promouvoir sa culture et ses valeurs différenciantes

Positionner le recrutement des commerciaux comme un véritable challenge commercial

Diversifier les cibles, les canaux et les méthodes de recrutement

Enrichir la promesse employeur en donnant à voir la qualité des dispositifs d'intégration et d'accompagnement des parcours professionnels



Une mobilisation déjà présente de la branche sur l'identification des passerelles entre les métiers à travers le référentiel des métiers existant. Des partenaires sociaux qui ont également créé un parcours d'intégration dédié au secteur mutualiste.



Accompagner et améliorer l'exercice des emplois

Trois recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre aux attentes et besoins des salariés des fonctions commerciales, relatives à l'exercice de leurs activités et missions

Développer et renforcer les politiques RH qui accompagnent l'hybridation des modalités de travail, pour répondre aux attentes et besoins techniques des salariés

Développer et renforcer les politiques RH qui accompagnent l'assouplissement des modalités de travail, pour répondre aux attentes et besoins de flexibilité horaire des salariés

Renforcer l'outillage en matière d'IA et de Digital, pour faciliter et accompagner l'exercice des activités des fonctions commerciales

Un engagement possible de la branche sur des travaux d'études d'impacts sur les compétences et les emplois de l'usage et l'intégration des outils d'intelligence artificielle en Mutualité. Et une mobilisation également possible autour de la sensibilisation et l'accompagnement des managers au travail « hybride » et « nomade ».



PLAN DE PRÉCONISATIONS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



*Faciliter
l'engagement et
assurer la qualité
de vie au travail*

Quatre recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour répondre aux besoins d'engagement et de qualité de vie au travail

Mettre en place et/ou renforcer les dispositifs de management participatif et solidaire

Mettre en place et/ou renforcer les dispositifs d'accompagnement de management de la performance

Renforcer l'engagement et la cohésion des salariés des fonctions commerciales via des espaces, des activités et des moments de partage

Développer des politiques de prévention et d'accompagnement sur les problématiques de gestion du stress et de santé mentale

*Une mobilisation possible de la branche et de l'OPCO Uniformation sur la mise en place et la diffusion de **formations dédiées à la prévention des risques psycho-sociaux** et à la **gestion du stress**, ou encore au **management participatif**.*



*Accompagner les
parcours et le
développement des
compétences*

Quatre recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour accompagner les parcours professionnels et assurer le développement des compétences des salariés des fonctions commerciales

Définir des stratégies de gestion prospective des emplois et des parcours professionnels pour anticiper les métiers émergents de demain et les besoins en emplois et compétences

Améliorer et recourir davantage aux dispositifs de formation existants afin d'accompagner les évolutions professionnelles des salariés des fonctions commerciales et répondre aux nouveaux besoins en compétences

Développer des dispositifs de tutorat, de formation et d'apprentissage innovants

Promouvoir et accompagner, par un pilotage rigoureux, la mobilité des salariés des fonctions commerciales au sein du secteur de la Mutualité

*Une mobilisation possible de la branche sur la réalisation d'**outils de promotion des dispositifs et outils existants en matière d'accompagnement à l'évolution des parcours professionnels**, la formalisation d'une **cartographie des emplois et des compétences**, la conception d'un **outil de facilitation graphique et visualisation des aires de mobilité** ou encore la création d'une **cartographie des organismes de formation**.*

CHIFFRES CLÉS DU PLAN DE PRÉCONISATIONS

10 critères
analysés

15 recommandations
stratégiques

55 propositions
d'actions à mener
pour les mutuelles

Le calendrier de l'étude



Phase 1 – janvier à octobre 2024

Diagnostic commun et axes d'évolution

Le rapport d'étude de la phase 1 et ses synthèses sont disponibles [en cliquant ici.](#)



Phases 2 à 4 – septembre 2024 à mai 2025

Déclinaison prospective par famille de métiers

Nov. 24 – Mai. 25



Fonctions support
RH, SI, Marketing

Rapports d'étude et synthèses disponibles [en cliquant ici.](#)



Avril. 25 – Avril. 26



Activités assurantielles

- **Volet 1** - Gestion, Développement commercial,



[Livret de synthèse de cette phase](#)

- **Volet 2** - Gestion des risques, Actuariat

Jan. 26 – Déc. 26



Activités sociales, médico-sociales et sanitaires

- **Volet 1** - Audio / Optique, Soins dentaires,
- **Volet 2** - Autonomie et aide à la personne, Petite enfance

L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) est une instance paritaire dont la mission est de réaliser une veille permanente sur les facteurs de transformation du secteur mutualiste et d'en décliner les impacts en matière d'emplois, compétences et formation.

Il est chargé d'éclairer les partenaires sociaux sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers et de leur donner une connaissance objective sur les problématiques posées. Les travaux prospectifs de l'Observatoire ont également vocation à accompagner les mutuelles dans leur gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels.



17 avenue Victor Hugo, 75016 PARIS
01 53 64 53 45 – secretariatoemm@anem-mutualite.fr
www.anem-mutualite.fr